

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

FELIPY LOPES BRAGA

A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA

CURITIBA  
2013

FELIPY LOPES BRAGA

A IMPORTANCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DA GOVERNANÇA  
CORPORATIVA

Trabalho de conclusão de curso em  
Especialização em Gestão de Negócios da  
Universidade Federal do Paraná.

Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2013

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
PARECER FINAL

NOME DO (A) ALUNO (A): FELIPY LOPES BRAGA

TÍTULO DO TRABALHO: A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

NOME DO PROFESSOR ORIENTADOR: VICENTE PACHECO

PARECER DO PROFESSOR ORIENTADOR:

Trabalho que atende parcialmente o que exige o tema,  
não foi desenvolvido de forma satisfatória

NOTA: 70 (setenta)

) ASSINATURA:

NOME DO PROFESSOR DESIGNADO:

NOTA: 70 (setenta)

) ASSINATURA:

CONCEITO FINAL: 70 (setenta)

COORDENADOR DO CURSO: LUIZ CARLOS DE SOUZA

ASSINATURA:

DATA: / /

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>04</b>
<b>2 GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>05</b>
<b>2.1 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>07</b>
<b>2.2 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL .....</b>	<b>10</b>
<b>3 TEORIA DA AGÊNCIA .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 CUSTOS DE AGÊNCIA .....</b>	<b>14</b>
<b>4 CONTROLADORIA .....</b>	<b>16</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>6 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>20</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro do contexto econômico atual, é de grande importância que se conheçam as mudanças que estão ocorrendo tanto na economia quanto na estrutura e organização das firmas, pois é por meio dos mecanismos de atuação das empresas que se fundamenta toda a sua existência dentro de um mercado.

Na visão de Zylbersztajn e Neves (2000), a firma moderna é um conjunto de contratos entre agentes especializados, que devem trocar informações e serviços entre si, com o objetivo de produzir um bem final.

Conforme Coase (1937), em um contexto em que há avanços do mercado, a evolução da economia teve sua sustentação, que passou a ser conhecida como Nova Economia Institucional, na qual se desenvolveu um novo paradigma para o estudo das organizações. Esta, também denominada de Teoria da Nova Economia dos Custos de Transações (ECT), conceitua firma como sendo um complexo de contratos, levando em consideração a assimetria de informação e os riscos morais, tendo como objetivo estudar os custos de transação, que, segundo Williamson (1985), são considerados como custos de conduzir o sistema econômico.

Para compreender os atritos que surgem entre o proprietário e seus agentes, é necessário entender a alteração que ocorreu no mundo moderno. Houve uma grande mudança na estrutura societária das empresas, pois antes a estrutura era concentrada basicamente em uma pessoa ou num pequeno grupo e hoje ela está composta de diversos acionistas. A gerência das empresas também foi alterada, uma vez que, antes, o proprietário era o gerente e o principal executivo e, hoje, há uma separação entre os acionistas – que detêm o capital – e os administradores – que gerenciam o capital investido pelos acionistas (MARTIN et al., 2004).

Essa separação deveu-se à complexidade das operações que ocorrem nas empresas, fazendo surgir, com isso, especialistas para executar as gerências dos setores operacionais da empresa. Dessa forma, a gerência das empresas começou a ser executada por profissionais especialistas, o que aumentou a possibilidade do desenvolvimento patrimonial dessas empresas.

Nesse contexto, a Teoria da Agência visa a analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação

principal-agente (JENSEN e MECKLING, 1976). E a Governança Corporativa corresponde à afixação pelo conselho de mecanismos, estruturas e incentivos que compõem o sistema de controle de gestão e que devem direcionar o comportamento dos administradores para o cumprimento dos objetivos estipulados pelos acionistas, além de assegurar que os executivos não se afastem deles (IBGC, 2007).

Pressupõe-se que a Governança deva garantir que os recursos sejam empregados de forma eficiente e eficaz na missão, nos objetivos e nas metas da organização, os quais devem garantir os interesses dos acionistas e proprietários e maximizar os resultados econômicos da organização, objetivos esses que também fazem parte do conceito de Controladoria.

Este artigo propõe que seja feita uma relação entre a Governança Corporativa, a Teoria da Agência e a Controladoria, mediante o desenvolvimento em tópicos de cada tema, evidenciando a importância dessa relação para que as organizações possam maximizar os seus resultados e se tornarem mais competitivas no mercado.

O método utilizado na elaboração deste artigo foi a pesquisa bibliográfica, a fim de se valer do embasamento teórico na sustentação do desenvolvimento do trabalho. Sobre este aspecto, Lakatos e Marconi (1992) relatam que o levantamento bibliográfico, já publicado sobre o tema proposto, permite o esforço paralelo na análise da pesquisa e manipulação das informações. Assim, a citação de outros autores permite salientar a contribuição da pesquisa realizada e reafirmar comportamentos e atitudes perante o tema proposto.

## **2 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A expressão Governança Corporativa, de acordo com Chagas (2007), originou-se da expressão inglesa corporate governance, significando o sistema pelo qual os acionistas tomam conta de sua empresa.

De acordo com Carneiro (2000, p. 8), existe um desvio conceitual e também uma apropriação indevida, no Brasil, da expressão original inglesa. Segundo ele, “escolheu-se utilizar por aqui o anglicismo canhestro advindo da palavra governance, quando na verdade, para sermos claros, estamos nos referindo à administração corporativa [...]”.

Na definição de Monteiro (2003, p. 2), Governança Corporativa trata-se do “conjunto de práticas adotadas na gestão de uma empresa que afetam as relações entre acionistas (majoritários e minoritários), diretoria e conselho de administração”.

Chagas (2007) enfatiza ainda que:

A governança corporativa trata-se de um sistema que, usando principalmente o conselho de administração, a auditoria externa e o conselho fiscal, estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores, procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz. É, portanto, assunto de interesse relevante para os que atuam nas áreas de controladoria e contabilidade.

Ainda a respeito da conceituação de Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007), diz que:

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

O IBGC (2007) relata que a expressão Governança Corporativa é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

Carvalho (2002) apresenta Governança Corporativa como sendo um conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de capital são assegurados de que receberão retorno adequado sobre os seus investimentos. Deve-se estar atento ao fato de que o conceito de governança parte do ponto de vista de proteção a todos os credores e acionistas, e não apenas aos minoritários.

Na Governança Corporativa, todos os problemas têm a mesma relevância, e a pouca transparência de empresas de capital aberto pode afastar investidores minoritários e inviabilizar o mercado de ações. A governança corporativa trata das estruturas e processos para a gestão e controle das empresas. A boa Governança Corporativa contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, melhorando o desempenho das empresas e proporcionando maior acesso a fontes externas de capital (IFC, 2007).

O grau de desenvolvimento de intermediação financeira e do mercado de capitais depende do nível de proteção do qual gozam investidores minoritários. A prática de expropriação de investidores minoritários acaba por inviabilizar o mercado de capitais como mecanismo de financiamento para as empresas. Todos esses mecanismos fazem parte da relação entre proteção de minoritário e desenvolvimento financeiro.

## **2.1 Princípios da governança corporativa**

No entendimento do IBGC (2007), os princípios básicos de Governança Corporativa são:

- Transparência: a administração deve cultivar o desejo de informar, pois a comunicação interna e externa deve ser sempre da melhor qualidade. Quando a comunicação é espontânea, clara e rápida ela gera um clima de confiança, tanto internamente como externamente. A comunicação deve ocorrer em todos os setores da empresa, desde o econômico-financeiro até os fatores intangíveis que conduzem à criação de valor;

- Equidade: o significado dessa palavra é igualdade. Logo, é o tratamento justo e igualitário dos grupos minoritários, sejam de capital ou das demais partes interessadas, como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis;

- Prestação de contas (accountability): é o princípio segundo o qual todos os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos;

- Responsabilidade corporativa: os conselheiros e os executivos devem zelar pela perenidade das organizações e incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Ela é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estimular o desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria de qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais



e de defesa do meio ambiente. Inclui-se, nesse princípio, a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Sendo assim, infere-se que a diretoria executiva deve informar os acionistas e as demais partes interessadas de suas atividades administrativas e econômico-financeiras, que deve haver a equidade de direitos para os grupos minoritários e também as demais partes interessadas (clientes, fornecedores etc.) e que os diretores e os conselheiros devem zelar pela perenidade das organizações.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma organização internacional dos países desenvolvidos e industrializados, com os princípios da democracia representativa e da economia de livre mercado. Ela exerce influência sobre a política econômica e social de seus membros. Entre os seus objetivos está o de ajudar o desenvolvimento econômico e social no mundo inteiro, estimulando investimentos nos países em desenvolvimento (WIKIPÉDIA, 2007).

A OCDE foi criada em 30 de setembro de 1961, sua sede fica em Paris, na França, possui 30 países membros, que são responsáveis pela produção de mais da metade da riqueza do mundo. Por este motivo, também é conhecida como Grupo dos Ricos (WIKIPÉDIA, 2007).

Conforme o IBGC (2007), não há um modelo único de boa governança corporativa, e o trabalho realizado nos países-membros da OCDE identificou alguns elementos em comum subjacentes à boa governança. Embora vários elementos afetem a governança e o processo de tomada de decisão das empresas, os princípios de governança se concentram em problemas que resultam da separação entre participação acionária e controle.

O IBGC (2007) expõe, ainda, os princípios da Governança Corporativa de acordo com a OCDE, sendo eles os seguintes:

- Direitos dos acionistas: a estrutura da Governança Corporativa deve proteger os direitos dos acionistas de participar das decisões, bem como ser suficientemente informados sobre mudanças corporativas fundamentais. Os acionistas devem ter a oportunidade de participar efetivamente e votar nas assembleias gerais ordinárias, bem como ser informados sobre regulamentos, inclusive procedimentos de votação. Devem ser divulgadas estruturas de capital e medidas que permitam a alguns acionistas obter um nível de controle desproporcional à sua participação no capital da empresa;

– Tratamento equânime aos acionistas: deve ser assegurado tratamento igualitário a todos os acionistas, inclusive os minoritários e os estrangeiros. Todos os acionistas deverão ter a oportunidade de obter efetiva reparação por violação de seus direitos. Práticas baseadas em informações privilegiadas e negociações abusivas deverão ser proibidas. Os conselheiros e a diretoria executiva devem ser obrigados a divulgar quaisquer fatos relevantes de transações ou assuntos que digam respeito à empresa;

– O papel das partes interessadas (stakeholders) na governança corporativa: devem ser reconhecidos e assegurados os direitos das partes interessadas (stakeholders), conforme previsto em lei, e deve ser garantida a oportunidade de obter reparação efetiva pela violação de seus direitos, além de ser incentivada a cooperação ativa entre empresas e partes interessadas (stakeholders) na criação de riquezas, empregos e na sustentação de empresas economicamente sólidas;

– Divulgação e transparência: deverá ser assegurada a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa. As informações devem ser preparadas, auditadas e divulgadas segundo os mais altos critérios contábeis, auditoria, divulgação financeira e não-financeira. Deverá ser realizada uma auditoria anual por um auditor independente, a fim de proporcionar uma garantia externa e objetiva sobre a maneira pela qual os demonstrativos financeiros foram preparados e apresentados. Os canais para a disseminação das informações devem permitir aos usuários acesso justo, oportuno e de custo aceitável às informações relevantes;

– As responsabilidades do conselho: os conselheiros deverão atuar baseados em informações completas, bem fundamentadas, e de boa-fé, agir com critério, tomando as devidas precauções e no melhor interesse da empresa e dos acionistas. O conselho deve tratar todos os acionistas com justiça, ainda que suas decisões possam afetar de maneira diferente os diversos grupos acionários, e, ainda, garantir o cumprimento da legislação pertinente, levando em conta os interesses dos acionistas.

## **2.2 A governança corporativa no Brasil**

Segundo Carvalho (2002, p. 25), “O estado da Governança Corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário, que data do início dos anos 1970. Até então o mercado acionário era bastante desregulado”. Quando se verificou que o mercado de capitais era importante para o desenvolvimento do País, foram criadas a Lei 6.385/76 e a Lei 6.404/76.

A Lei 6.404/76 é também chamada de Lei das Sociedades Anônimas e dispõe sobre as Sociedades por Ações, suas características e a natureza da companhia ou sociedade anônima, enfatizando que a companhia terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. A Lei 6.385/76 dispõe sobre o mercado de valores mobiliários, cria a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), enumera as atividades a serem disciplinadas e fiscalizadas por esta lei e também define quais os valores mobiliários sujeitos ao regime desta lei.

De acordo com a Lei 6.385/76, compete à CVM regulamentar, com observância da política definida pelo Conselho Monetário Nacional, as matérias expressamente previstas nesta Lei e na Lei de Sociedades por Ações, fiscalizar permanentemente as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários, bem como fiscalizar e inspecionar as companhias abertas, dada prioridade às que não apresentem lucro em balanço ou às que deixem de pagar o dividendo mínimo obrigatório.

Para o modelo brasileiro, que, segundo Carvalho (2002), estava baseado em incentivos fiscais para a aquisição de emissões de ações, foi criado um mercado compulsório que obrigaria os fundos de pensão a comprar ações. As empresas familiares, que eram característica da época, tinham uma capacidade limitada de investimento, o que fazia com que a emissão de novas ações fosse um risco para o controle das empresas.

No final dos anos 1990, ainda conforme Carvalho (2002), várias iniciativas foram tomadas pelos investidores, órgãos reguladores e governo, com o propósito de melhorar as práticas existentes.

Entre as reformas, citam-se: o projeto de reformulação da Lei das Sociedades Anônimas, que, embora grandioso, fracassou, uma vez que foram apresentadas

várias emendas propondo a redução nos direitos de minoritários; e a criação do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo o qual foi criado como alternativa para que o setor privado tomasse a liderança no processo de promover reformas e conseguisse, dessa forma, não somente criar melhores práticas de governança, como também que elas fossem colocadas em prática nas empresas por agentes de mercado e autoridades.

De acordo com Vilela (2007), o Novo Mercado é caracterizado por ser um segmento de listagem que se destina à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais às previstas na legislação.

Em 1997, foi instituída a Lei 9.457, que altera dispositivos das Leis 6.404/76 e 6.385/76. Foi introduzida, por meio da Lei 9.457, uma cláusula aumentando o número de ações preferenciais. Este fato resultou em um descontentamento por parte dos minoritários, uma vez que o poder se mantinha nas mãos dos majoritários, caracterizando um incentivo maior para expropriação de minoritários.

Vilela (2005) diz que “como em qualquer outro país do mundo, a governança corporativa no Brasil é influenciada por amplo conjunto de forças externas e internas, as quais interferem nos valores, nos princípios e nos modelos efetivamente praticados”. O autor expõe ainda que, “como regra geral, empresas com uma forte liderança e capacidade financeira para superar períodos adversos na economia têm sido bem-sucedidas e determinam o modelo predominante de governança corporativa no Brasil”.

Azevedo (2000) destaca que a implementação das práticas de governança corporativa não é uma tarefa fácil e tende a ser ainda mais complicada no Brasil, onde há a predominância do controle familiar, a reduzida pulverização do capital em bolsa e o baixo percentual de acionistas com direito a voto. Segundo a autora, essas características propiciam um ambiente adverso à governança corporativa e abrem espaço para o desequilíbrio entre interesses de acionistas controladores e minoritários.

Para Borges e Serrão (2005), no Brasil, no que tange ao controle das empresas, iniciou-se nova etapa de desenvolvimento em que o controle começa a deixar de ser familiar e estatal para tornar-se compartilhado. Isso significa que quem controla não permanece necessariamente na gestão, ocasionando a separação entre a gestão e o controle do capital.

### 3 TEORIA DA AGÊNCIA

Teoria da agência é a base teórica que busca analisar as relações entre os participantes de um sistema, em que propriedade e controle são designados a pessoas distintas, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os indivíduos.

De acordo com Mendes (2001), a Teoria da Agência analisa os conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e controle de capital. Essa possibilidade de não participação do acionista no gerenciamento da empresa é bem representada pela sociedade por ações, que limita a responsabilidade do acionista para com a organização à parcela de capital que ele investiu.

Jensen e Meckling (1976) definem uma relação de agência como sendo um contrato em que uma ou mais pessoas (principal) emprega outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço ou trabalho em seu favor, envolvendo a delegação de alguma autoridade de decisão para o agente. Diz ainda que, se ambas as partes são maximizadoras de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente não irá atuar conforme os interesses do principal.

Para Hendriksen e Breda (1999), Teoria da Agência é um modelo de tomada de decisão para mais de um indivíduo, tem um enfoque prescritivo, embasado num modelo normativo que envolve a teoria da utilidade. Nesse modelo, no qual um dos indivíduos é o agente e o outro é o principal, o primeiro cumpre certas tarefas para o segundo, que se compromete a remunerá-lo. O principal é o avaliador das informações e o responsável pela escolha do sistema de informação, e o agente assume o papel de tomador de decisão, optando pelas melhores alternativas de decisão do ponto de vista do proprietário e das informações que a eles estarão disponíveis. Teoria de Agência, conforme Mendes (2001, p.15):

Apresenta-se como um arcabouço teórico voltado para análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle de capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos.

Para Jensen e Meckling (1976), nenhum indivíduo pode desejar maximizar uma função que não seja a sua, pois o seu comportamento está fundamentado no conjunto de suas preferências e em seus objetivos. A partir do exposto, chega-se ao

chamado “conflito de agência”, sobre o qual o IBGC (2007) expõe que a hipótese fundamental é a que agente e principal são pessoas diferentes e, sendo assim, os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular. Dessa forma, no “conflito de agência”, ocorre a incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente.

Conforme Weston e Brigham (2004), os principais conflitos de agência são:

- Entre os acionistas e os administradores: os interesses dos administradores devem visar ao atendimento dos interesses dos acionistas, mas, muitas vezes, isso não ocorre e acaba existindo um conflito de interesses entre eles. Vários mecanismos podem ser utilizados para motivar os gerentes a agirem de acordo com os interesses dos acionistas, entre eles estão a ameaça de demissão, a ameaça de tomada de controle e a compensação administrativa;

- Entre os acionistas e os credores: os credores emprestam recursos à empresa com taxas baseadas no risco dos ativos existentes na firma, nas expectativas referentes ao risco de futuras adições de ativos, na estrutura existente de capital da empresa (quantia de financiamento da dívida que ela utiliza) e nas expectativas referentes às mudanças da estrutura de capital. O conflito de agência surge quando, por exemplo, os acionistas, juntamente com administradores, assumem novos empreendimentos de risco muito maior do que o antecipado pelos credores, fazendo com que caia o valor da dívida a pagar. Se esses empreendimentos forem bem-sucedidos, todos os benefícios irão para os acionistas porque os credores obtêm apenas retorno fixo; por outro lado, se os empreendimentos não derem certo, os detentores dos bônus terão de partilhar as perdas. Da mesma forma, se a empresa aumentar seu uso da dívida em um esforço para expandir o retorno para os acionistas, o valor da dívida antiga aumentará, de forma que se tem outra situação do tipo “cara, eu ganho; coroa, você perde”.

A Teoria da Agência trata da transferência de riqueza entre principal e agente, ocorrida quando o primeiro delega poderes e autoridade para o segundo tomar decisões, momento em que surge a possibilidade de transferência de riqueza. O cerne da Teoria consiste em o principal saber que irá perder parte de sua riqueza e, em compensação, procurar conseguir do agente os melhores desempenhos, ou seja, o principal deixa de obter o máximo para obter o possível dentro das condições colocadas, devido à participação de um administrador profissional (MENDES, 2001).

Na acepção de Jensen e Meckling (1976), a Teoria da Agência se desenvolveu a partir de três elementos fundamentais:

- despesas de monitoramento do principal;
- despesas relacionadas a garantir que o agente não prejudicará o principal com as suas ações e, caso o faça, que compense o principal; e
- perdas residuais ou de bem-estar, resultantes da diferença entre as reais decisões do agente e a decisão que teria maximizado o bem-estar do principal.

Leite (2006) enfatiza que, a princípio, a Teoria da Agência apresenta dois entraves: reduzir riscos para os investidores e aumentar a participação dos acionistas nas decisões estratégicas da empresa.

### **3.1 Custos de agência**

Custo de agência é um termo oriundo da expressão em inglês *agency cost* para denominar um tipo especial de gasto que decorre de conflitos de agência existentes numa organização. Conflitos esses que surgem quando um ou mais indivíduos contratam outra pessoa ou organização, denominados agentes (ou administradores), para a realização de algum serviço, delegando-lhe a tomada de decisões, que podem conflitar com os interesses dos acionistas, fazendo com que surja, então, o típico conflito de agência que, por sua vez, gerará o custo de agência (WIKIPÉDIA, 2007).

A respeito dos custos da agência, Jensen e Meckling (1976) dizem que são os custos reais pertencentes aos contratos e pela capacidade das pessoas em estabelecer os contratos, seja de forma simples ou sofisticada, de acordo com a natureza da transação entre as partes e pela criação de incentivo do cumprimento dos mesmos.

Ainda de acordo com Jensen e Meckling (1976), o agente nem sempre atua no melhor interesse do principal e os incentivos aos agentes serão estabelecidos, assim como técnicas de monitoramento. Percebe-se, assim, que os conflitos de interesse conduzem à existência de custos, que podem ser os de oportunidade, os gastos para monitoramento do comportamento dos administradores e as perdas residuais, que também podem ser consideradas como um dos seus custos.

As perdas residuais se referem a cada unidade monetária equivalente de redução de bem-estar do principal em função das divergências existentes com o

agente que, por sua vez, não conduzem àquelas decisões que maximizariam esse bem-estar.

Partindo do pressuposto da inexistência de contratos perfeitos, Jensen e Meckling (1976) argumentam que os problemas de agência e de monitoramento estão presentes em todos os níveis hierárquicos da empresa, assim como nas relações com as partes interessadas.

Além dos fatores abordados em relação aos de agência, pode-se dizer que a assimetria informacional e os riscos morais são fatores de forte influência nos custos de transação como um todo.

O problema de agência está fundamentado em cima da questão da informação assimétrica. Hendriksen e Breda (1999) assinalam que este é um problema causado por informações incompletas, em que nem todos os estados são conhecidos por ambas as partes e, sendo assim, certas consequências não são por elas consideradas.

De acordo com Milgron e Roberts (1992), a assimetria de informações pode ser caracterizada como uma situação na qual uma das partes da transação não possui toda a informação relevante necessária para averiguar se os termos do contrato que está sendo proposto são mutuamente aceitáveis e se serão implementados. Devido a este fato, transações vantajosas para uma única parte podem ser desfeitas, evitando custos elevados e resguardando a parte afetada de um eventual comportamento oportunista.

Carvalho (2002) diz que os problemas de assimetria de informação existentes entre empreendedores e investidores podem inviabilizar o financiamento de projetos altamente produtivos, o que ocasiona que esses recursos serão direcionados para projetos menos produtivos.

Os riscos morais são os riscos provenientes do interesse próprio dos agentes, que acabam enganando os principais em benefício próprio. Podem ser considerados, segundo Hendriksen e Breda (1999), consequência de uma ação tomada pelo administrador que possui um conjunto diferente de preferências. O risco moral seria uma forma pós-contratual oportunista que, segundo Milgron e Roberts (1992), é consequência da dificuldade de observar se as ações de determinado agente estão alinhadas com o acordado, incentivando-o a agir em benefício próprio, gerando custos para a outra parte.



## 4 CONTROLADORIA

O avanço econômico e tecnológico dos últimos anos e a busca pela competitividade representou grande estímulo ao desenvolvimento e ao uso de sistemas de informações no processo de tomada de decisões, tornando ainda mais importante que as empresas divulguem suas informações de uma forma coerente, sintética e explicativa aos seus clientes, aos bancos e aos fornecedores, bem como ao governo.

Dentro desse contexto, a Controladoria apresenta grande importância para as organizações, pois é por meio dela que são geradas as informações a serem divulgadas, além dos rumos a serem seguidos pela empresa, observando-se, evidentemente, as tendências mercadológicas e organizacionais.

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (2001), a Controladoria pode ser definida por meio de dois vértices: o primeiro que a caracteriza como um ramo do conhecimento, responsável por todo o embasamento conceitual; e o segundo que a trata como um órgão administrativo, que responde pela disseminação do conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

Para Tung (1993), sob o ponto de vista da administração financeira, a Controladoria funciona como órgão de observação e controle da alta administração, fornecendo dados e informações de planejamento, evidenciando à alta administração os pontos de estrangulamento, atuais e futuros, capazes de influenciar na rentabilidade da empresa.

Ainda a respeito da Controladoria, Perez, Pestana e Franco (1995) a conceituam como um órgão com postura firme frente aos fatos e acontecimentos administrativos e que, como fiel depositária da sinergia do desempenho global da organização, irá sempre que necessário posicionar-se em relação aos diversos administradores, concedendo ênfase à continuidade e à otimização de resultados.

Almeida Parisi e Pereira (2001) enfatizam que as empresas têm, em suas características operacionais, uma divisão funcional do trabalho, o que é denominado funções. No caso da Controladoria, essas funções estão ligadas a um conjunto de objetivos que, quando desempenhadas adequadamente, viabilizam o processo de gestão econômica dessas empresas.

As principais funções desempenhadas pela Controladoria, de acordo com Almeida, Parisi e Pereira (2001), são: subsidiar o processo de gestão, apoiar a

avaliação de desempenho, apoiar a avaliação de resultados, gerir os sistemas de informações e atender aos agentes do mercado.

O profissional responsável pela Controladoria, de acordo com Koliver (2005), é chamado de controller. Para exercer essa função em uma empresa, é necessário conhecimento da atividade, além de interação e liderança para, assim, acompanhar a dinâmica do processo e da exata dimensão do negócio para o qual está recebendo total confiança. A atuação do controller não se restringe a uma função específica, pois, para que um processo de gestão se complete, o profissional deve ter visão ampla, atuando e controlando todas as áreas da organização (KOLIVER, 2005, p. 3).

Para Nakagawa (1993), o controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, pois ao organizar e reportar dados relevantes ele exerce uma força ou influência que induz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes com a missão e com os objetivos da empresa.

## **5 CONCLUSÃO**

Os conceitos de Governança Corporativa, de Teoria da Agência e de Controladoria estão intimamente ligados e este fato pode ser verificado pela análise das suas definições.

De acordo com a definição de Siffert (1998), a Governança Corporativa é a forma com que os controladores estabelecem mecanismos de monitoramento e controle em relação aos administradores e fazem com que estes ajam de acordo com o interesse dos controladores.

Borges e Serrão (2005) dizem que o tema Governança Corporativa surgiu na economia em função dos chamados problemas de agência, que corresponderiam aos conflitos de interesse entre aqueles que têm a propriedade (acionistas) e aqueles que têm o controle na organização (administradores).

Como se pode verificar pela análise dos conceitos de Governança Corporativa, ela engloba o conceito de Teoria da Agência no que diz respeito a tentar manter as ações dos administradores de acordo com o interesse dos controladores e também quando se refere aos problemas de agência. A Governança Corporativa engloba o conceito de Controladoria quando se refere ao monitoramento e controle dos administradores.

Nessa perspectiva, um sistema de Governança Corporativa emerge justamente para procurar resolver o problema de agência oriundo da separação da propriedade do controle das corporações, que é o chamado “conflito de agência”. Na medida em que uma grande corporação tem sua propriedade pulverizada e seu controle entregue a executivos não proprietários, coloca-se o problema de como garantir que o comportamento desses executivos esteja afinado com a maximização do valor para os acionistas (JENSEN e MECKLING, 1976).

Para que a Governança Corporativa tenha poderes para maximizar os resultados da empresa, de acordo com o esperado pelos acionistas é necessário que a Controladoria tenha implantado um sistema de identificação, avaliação e controle de riscos que cercam a gestão de recursos. Para minimizar o problema de agência, a administração deve ser cercada por um sistema de controle de gestão, no qual os controles devem ser feitos de forma integrada e unificada.

Devido aos riscos existentes nas organizações, é necessário que a Controladoria esteja apoiada num sistema de controles internos confiável. Ela deve criar novas ferramentas que apoiem o processo decisório e que tragam segurança para os administradores e para os investidores.

Nesse sentido, a Teoria da Agência busca analisar as relações internas e externas à empresa, bem como servir como modelo na tomada de decisões que envolva mais de um indivíduo, pois, de acordo com sua hipótese fundamental, sempre vai existir incongruência entre o comportamento desejado pelo principal e o comportamento apresentado pelo agente. Dessa forma, ela atua de modo a delimitar o conjunto de ajustes viáveis entre o principal e o agente e também tenta minimizar a assimetria informacional, caso em que principal e agente não possuem todas as informações necessárias para a análise dos contratos.

É nesse momento que a Controladoria demonstra sua importância frente à Teoria da Agência, quando serve de apoio para que se consiga reduzir a assimetria informacional e servir de embasamento para a tomada de decisões.

Após realizados estudos sobre a Teoria da Agência, a Governança Corporativa e a Controladoria, verificou-se que, por meio da Controladoria, podem ser alavancados mecanismos que contribuirão para minimizar os problemas que envolvem principal e agente. Deve-se estar ciente que esses conflitos sempre existirão e que a empresa não deve medir esforços para que eles sejam reduzidos para o menor nível possível.

A Figura 1 representa de maneira clara o papel da Controladoria como fonte de informações tanto para os acionistas, como também para os gestores da empresa, de forma a minimizar o conflito da Teoria da Agência, otimizar o resultado econômico da organização e contribuir para a sua perenidade, fatores estes que são objetivos da Governança Corporativa.



*Fonte: Adaptado de Martin, Santos e Dias Filho (2004).*

**Figura 1 – Controladoria, Governança e Teoria da Agência**

Logo, para que uma empresa desenvolva a Governança Corporativa dentro dos seus princípios fundamentais, é necessário que haja uma reestruturação na organização, de forma que possam ser melhorados os controles internos, que sejam criadas ferramentas de controle e análise para tornar as informações mais precisas, visando a facilitar o trabalho da Controladoria na geração de informações para a tomada de decisões, bem como na análise de desempenho e avaliação de resultados, na tentativa de minimizar os efeitos gerados pelo conflito da Teoria da Agência.

## Referências bibliográficas

- ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – Gecon. São Paulo: Atlas, 2001. p. 343-355.
- AZEVEDO, Simone. Administrar para todos os acionistas é o grande desafio. **Clipping do IBGC**, São Paulo, n. 1, 2000.
- BORGES, Luis Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDS**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.111-148, dez. 2005.
- BRASIL. **Lei n. 6.385**, de 7 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Presidência da República – Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6385original.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6385original.htm)>. Acesso em: 19 jun. 2007.
- BRASIL. **Lei n. 6.404**, de 16 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Presidência da República Casa Civil- Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404consol.htm)>. Acesso em: 19 jun. 2007.
- HENDRIKSEN, Elton S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas 1999.
- BRASIL. **Lei n. 9.457**, de 5 de maio de 1997. Altera dispositivos da Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Presidência da República Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9457.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9457.htm)>. Acesso em: 19 jun. 2007.
- CARNEIRO, Fernando. Governança corporativa: o início e as tendências atuais. **Revista ABAMEC**, Rio de Janeiro, ano 28, n. 4, jun. 2000.
- CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.